

## ถอดบทเรียนผลการตรวจประเมิน EdPEX ของหอสมุดและคลังความรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล (2559-2562)

### Lesson Learned of the EdPEX Assessment Result of Mahidol University Library and Knowledge Center (2016-2019)

พรจิตต์ หมิงาม, อุทัยวรรณ สุวรรณยั่งยืน

หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล

pornchit.mee@mahidol.ac.th

authaiwan.suw@mahidol.ac.th

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลประเมินการดำเนินการ จุดเด่นและโอกาสพัฒนาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล และเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จุดเด่นและโอกาสพัฒนาจากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์ EdPEX ปี 2559, ปี 2560, ปี 2561 และ ปี 2562 ของหอสมุดฯ จำนวน 4 เล่ม

ผลการวิเคราะห์ พบว่า การนำเกณฑ์ EdPEX มาเป็นเครื่องมือบริหารองค์กรตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล ทำให้มีหอสมุดฯ มีการพัฒนากระบวนการดำเนินการและผลลัพธ์ตามเกณฑ์ EdPEX ที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการสำคัญเริ่มมีการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบระดับพัฒนาการองค์กรอยู่ในแถบ Band 2 (ช่วงคะแนน 276-370) ผลวิเคราะห์นำมาเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กรให้ดีขึ้นได้

**คำสำคัญ:** เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ, การประกันคุณภาพการศึกษา, หอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล, รายงานตรวจประเมิน

#### ABSTRACT

The purpose of this article is to study the evaluation, operation, strengths, and opportunity for development in accordance with the Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) of Mahidol University Library and Knowledge Center. And as a guideline for self-development in order to increase the effectiveness in the operation. This research is a qualitative research. The tools used are Content Analysis, strengths and opportunities for development from

the auditing report according to EdPEX criteria for 2016, 2017, 2018 and 2019 of the library, amount 4 books.

The results found that the EdPEX criteria are used as an organizational management tool. According to the educational quality assurance policy of Mahidol University. Make the library Effective implementation and results are in accordance with EdPEX criteria. Key processes are beginning to be systematically evaluated and improved. Corporate development level is Band 2, scores range (276-370). The analysis results can be used as a guideline for self-development and increasing the effectiveness of the organization.

**Keyword:** Education Criteria for Performance Excellence, Quality Assurance, Mahidol University Library and Knowledge Center, MU EdPEX Assessment Report

## บทนำ

ตามประกาศคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษาพ.ศ. 2557 ให้สถานศึกษามีอิสระในการเลือกระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน โดยยึดหลักเสรีภาพทางวิชาการและควมมีอิสระในการดำเนินการของสถานศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาที่เลือกใช้อาจเป็นระบบที่คณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น หรือเป็นระบบที่ยอมรับในระดับสากล อาทิ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX)

มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย ปรับระบบคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยเดิม คือ (MUQD : Mahidol University Quality Development Program) ที่พัฒนาขึ้นมาเป็นเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence - EdPEX) ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2555 มีเป้าหมายและแผนการดำเนินงานให้ทุกส่วนงาน รวมทั้งหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล ใช้เกณฑ์ EdPEX เป็นเครื่องมือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยมหิดล (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562,น.2) กำกับ และ ติดตามผลการดำเนินงานของส่วนงาน ตามเกณฑ์ EdPEX ผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน (PA- Performance Agreement) ประจำปีของส่วนงาน

หอสมุดฯ ดำเนินการตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยมหิดล โดยนำเกณฑ์ EdPEX มาเป็นเครื่องมือประเมินตนเอง จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR-Self Assessment Report) ตามเกณฑ์ EdPEX ประจำปี ดำเนินการมาแล้วทั้งสิ้น 4 ปี (2559-2562) ได้รับการตรวจประเมินคุณภาพภายในโดยใช้แนวทางตามคู่มือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2560 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และแนวทางตามคู่มือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2561-2562 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

หอสมุดฯ รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง 3 ขั้นตอน คือ Individual Review, Consensus Review และ Site Visit (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562,น. 2) โดยคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพ ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้ตรวจประเมินของมหาวิทยาลัย

มติดลตามเกณฑ์ EdPEX และได้รับการขึ้นทะเบียนเป็น MUQD-EdPEX Assessor และได้รับการแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยมหิดลให้เป็นคณะกรรมการตรวจประเมินประจำปีของส่วนงาน (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562,น. 4) ประกอบด้วย ประธาน ที่ผ่านการอบรมหลักสูตร TQA Assessor และ กรรมการอีก 3-5 คนที่มีประสบการณ์การตรวจประเมิน ตั้งแต่ 1 ปี ใช้การจัดลำดับคะแนนประเมินด้วยเกณฑ์ MU's Dee ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยพัฒนาขึ้นเพื่อยืนยันระดับการพัฒนาของหอสมุดฯ

หอสมุดฯ จะได้รับรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ประจำปี 2559, 2560, 2561 และ 2562 รวม 4 เล่ม ซึ่งเป็นรายงานผลจากข้อสังเกตและแนวคิดโดยรวมของคณะกรรมการตรวจประเมินในแต่ละปี ประกอบด้วย แถบคะแนน จุดเด่น และโอกาสพัฒนา ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์ขึ้น บทวิเคราะห์นี้ เป็นการถอดบทเรียนผลการตรวจประเมิน EdPEX ของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล (2559-2562) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำเกณฑ์ EdPEX มาประเมินองค์กร และบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมาตรฐานคุณภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาผลประเมินการดำเนินการ จุดเด่น และ โอกาสพัฒนา ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล และเป็นแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการตามเกณฑ์ EdPEX ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการหอสมุดฯ อย่างมีคุณภาพ

### ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

บทวิเคราะห์นี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ คือ การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการถอดบทเรียนผลการตรวจประเมิน EdPEX ของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวิธีการ ดังนี้

1. จำแนกผลการตรวจประเมินจากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence- EdPEX) ของหอสมุดฯ ประจำปี 2559, 2560, 2561 และ 2562 รวม 4 เล่ม โดยใช้แนวทางตามคู่มือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับปี 2558-2560 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และแนวทางตามคู่มือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2561-2562 ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จำแนกตามเกณฑ์ 7 หมวด (แบ่งย่อยออกเป็น กระบวนการ 6 หมวด (หมวด 1-6) (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา, 2558, น. 99) ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2560, น. 8)

2. ศึกษากระบวนการให้คะแนนตามเกณฑ์ EdPEX รายหมวด ได้แก่ แนวทางการให้คะแนน กระบวนการ (หมวด 1-6) คือ ADLI (สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา, 2558, น. 70) และแนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (หมวด 7) คือ LeTCI (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2560, น. 164) ที่แบ่งช่วงคะแนนเป็น 6 แถบ คือ แถบที่ 1 (0-5%) แถบที่ 2 (10-25%) แถบที่ 3 (30-45%) แถบที่ 4 (50-65%) แถบที่ 5 (70-85%) และ

แถบที่ 6 (90-100%) ผลคะแนนพิจารณาจากการแสดงกระบวนการและการรายงานผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเกณฑ์  
 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวทางการให้คะแนน

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ (Process – ADLI หมวด 1-6)			
แถบที่ 2 10-25%	(A) ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ (D) นำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในขั้นเริ่มต้น (L) ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหาเป็นแนวคิดปรับปรุงทั่วไป (I) มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหน่วยงาน ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	แถบที่ 3 30-45%	(A) มีแนวทางเป็นระบบและมีประสิทธิผล (D) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (L) ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (I) เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและกระบวนการอื่น
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (Result – LeTCI หมวด 7)			
แถบที่ 2 10-25%	(Le) มีรายงานผลการดำเนินการบางเรื่อง และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (T) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ (C) แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (I) มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร	แถบที่ 3 30-45%	(Le) มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (T) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (C) เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (I) มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร

3. ศึกษาระดับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ MU's Dee ซึ่งเป็นการแบ่งช่วงคะแนนตามเกณฑ์คุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยอ้างอิงตาม “2016 Scoring Band Descriptors” แสดงความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ Band 1 = ช่วงคะแนนรวม (0-275) , Band 2 = ช่วงคะแนนรวม (276-370) โดยในแต่ละ Band แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 80) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับคะแนนตามเกณฑ์คุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยมหิดล MU's Dee

Band 1		
ระดับ	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Result)
A	126 - 150	101 - 120
A-	101 - 125	81 - 100
B+	76 - 100	61 - 80
B	51 - 75	41 - 60
B-	< 50	< 40

4. วิเคราะห์ จุดเด่น และ โอกาสพัฒนา จากรายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence- EdPEX) ของหอสมุดฯ ประจำปี 2559, 2560, 2561 และ 2562 รวม 4 เล่ม ที่นำมาใช้ในการพัฒนาดตนเองเพื่อให้ได้คะแนนระดับ พัฒนาการที่เพิ่มขึ้น

### สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และการนำไปใช้ประโยชน์

#### สรุปผล

#### 1. ระดับพัฒนาการของคะแนน EdPEX ของหอสมุดฯ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพภายในตาม เกณฑ์ MU's Dee

เมื่อพิจารณาพัฒนาการของคะแนน EdPEX ของหอสมุดฯ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพภายในตาม เกณฑ์ MU's Dee พบว่า ปี 2559 มีผลประเมินกระบวนการ คือ 1B+ (76-100) และผลลัพธ์ คือ 1B (41-60) (กองพัฒนาคุณภาพ, 2559, น.1) ปี 2560-2561 มีผลประเมินกระบวนการ คือ 1A (126-150) และผลลัพธ์ คือ 1A- (81-100) (กองพัฒนาคุณภาพ, 2560, น.1), (กองพัฒนาคุณภาพ, 2561, น.1) และปี 2562 มีผลประเมิน กระบวนการ คือ 2B (151-175 ) และผลลัพธ์ คือ 1A (101-120) (กองพัฒนาคุณภาพ 2562, น.1) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 พัฒนาการของคะแนน EdPEX ของหอสมุดฯ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพภายในตามเกณฑ์ MU's Dee

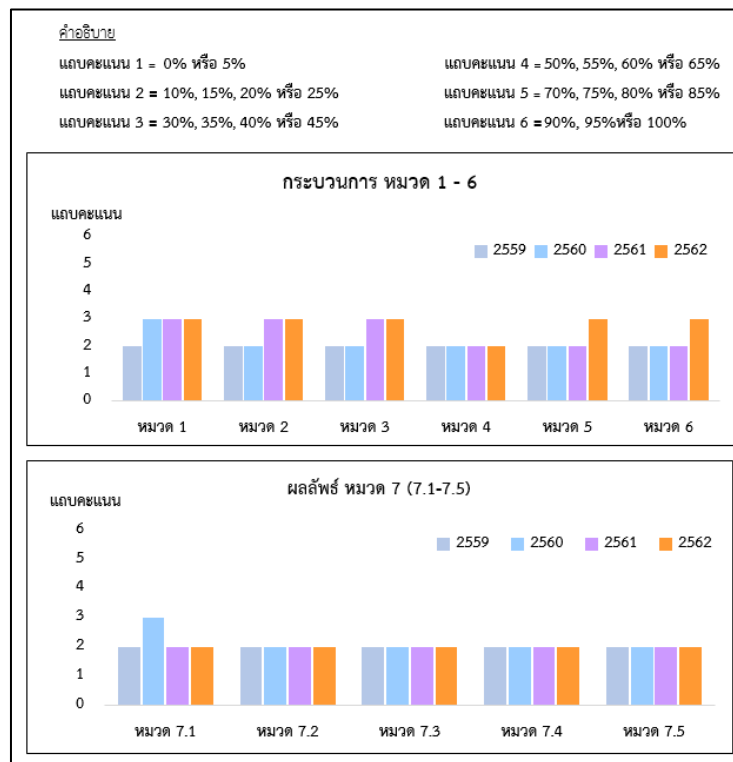
BAND	MU's Dee	Process (0-150 marks)				Result (0-120 marks)			
		ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
2	2A	176-200	176-200	176-200	176-200	148-170	148-170	148-170	148-170
	2B	151-175	151-175	151-175	151-175	126-147	126-147	126-147	126-147
1	1A	126-150	126-150	126-150	126-150	101-120	101-120	101-120	101-120
	1A-	101-125	101-125	101-125	101-125	81-100	81-100	81-100	81-100
	1B+	76-100	76-100	76-100	76-100	61-80	61-80	61-80	61-80
	1B	51-75	51-75	51-75	51-75	41-60	41-60	41-60	41-60
	1B-	< 50	< 50	< 50	< 50	< 40	< 40	< 40	< 40

#### อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ผลประเมิน พบว่า การนำเกณฑ์ EdPEX มาเป็นเครื่องมือประเมินตนเองและ บริหารองค์กรเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น หอสมุดฯ มีระดับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ MU's Dee ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง กล่าวคือ ปี 2559 มีระดับพัฒนาการตามเกณฑ์อยู่ในระดับ **เริ่มต้น** โดยมีอุปสรรคในการนำแนวทางไป ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและผลดำเนินการบางตัววัดไม่บรรลุพันธกิจ ขาดการแสดงแนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2559, น. 1) ดังนั้น ในปีต่อมาหอสมุดฯ จึงนำข้อมูลป้อนกลับ คือ โอกาสพัฒนา ที่ได้จากรายงาน การตรวจประเมินฯ มาปรับปรุงกระบวนการ ส่งผลให้ ปี 2562 มีคะแนนระดับพัฒนาการเพิ่มขึ้นเป็น 2B ซึ่งหมายถึง หอสมุดฯ เริ่มมีแนวทางเป็นระบบ นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กร กลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 1)

## 2. พัฒนาการของแถบคะแนน จำแนกรายหมวด (หมวด 1-7)

เมื่อพิจารณาผลคะแนนประเมินจำแนกรายหมวด พบว่า หมวด 1 การนำองค์กร ปี 59 ได้แถบที่ 2 (10-25%) ปี 60-62 ได้แถบที่ 3 (30-45%) หมวด 2 กลยุทธ์ และหมวด 3 ลูกค้า พบว่า ปี 59-60 ได้แถบที่ 2 (10-25%) (กองพัฒนาคุณภาพ, 2559, น. 7-9) ปี 61-62 ได้แถบที่ 3 (30-45%) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ปี 59-62 ได้แถบที่ 2 (10-25%) ติดต่อกัน 4 ปี หมวด 5 บุคลากร และ หมวด 6 การปฏิบัติการ พบว่า ปี 59-61 ได้แถบที่ 2 (10-25%) ปี 62 ได้แถบที่ 3 (30-45%) และหมวดผลลัพธ์ พบว่า หมวด 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ปี 60 ได้แถบที่ 3 (30-45%) หมวดผลลัพธ์อื่นทั้งหมด ปี 59-62 ได้แถบที่ 2 (10-25%) (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 6-20) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 พัฒนาการของแถบคะแนน จำแนกรายหมวด (หมวด 1-7)

จากการวิเคราะห์ผลคะแนนประเมินจำแนกรายหมวด พบว่า หอสมุดฯ มีผลประเมินคะแนนรายหมวดตามแนวทางการให้คะแนนกระบวนการ (ADLI หมวด 1-6) ยกเว้น หมวด 4 เพิ่มขึ้นจากแถบที่ 2 (10-25%) เป็นแถบที่ 3 (30-45%) ทั้งนี้เป็นผลมาจาก การนำโอกาสพัฒนา มาปรับปรุงกระบวนการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดพื้นฐานในแต่ละหมวด และแสดงหลักฐานที่เป็นจุดเด่นในการดำเนินการรายหมวดกระบวนการตามข้อกำหนดพื้นฐาน ดังนี้

### หมวด 1 การนำองค์กร

1. แสดงหลักฐานว่า บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และมีกิจกรรม ทบทวนเป็นประจำทุก 2 ปี มีการถ่ายทอดการปฏิบัติสู่บุคลากรผ่านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานรายบุคคล (PA) มีการติดตามผลการดำเนินงาน ผ่านตัววัด, PA การเยี่ยมเยียนหน่วยงาน (PA-visit) (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 6)
2. แสดงให้เห็นว่า มีระบบกำกับดูแลองค์กรตามสายบริหาร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและ สมรรถนะด้วยการนำเสนอผลงานด้วยวาจาและหลักฐานเชิงประจักษ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ ของผู้บริหาร (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 7)
3. แสดงให้เห็นว่า มีแนวปฏิบัติส่งเสริมพฤติกรรมถูกกฎหมายและจริยธรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ ตัววัดความสำเร็จ แกไขความกังวลของสังคมที่มีต่อการปฏิบัติงาน เช่น แนวทางปฏิบัติตามข้อกฏ ระเบียบ จริยธรรม หรือ การควบคุมการละเมิดลิขสิทธิ์ Download fulltext (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 6)
4. แสดงหลักฐาน มีระบบการสื่อสาร การสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าภายในและ ภายนอกผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น Internet , Intranet , Line , Facebook ทำให้ทราบทิศทางการดำเนินงาน ของหอสมุดฯ ที่ชัดเจน (กองพัฒนาคุณภาพ, 2561, น. 8)
5. แสดงหลักฐาน การรับผิดชอบต่อสังคม สนับสนุนชุมชน การดำเนินโครงการผ่านกลยุทธ์ สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากร เช่น โครงการส่งเสริมการเรียนรู้สู่ชุมชน ศาลายา (กองพัฒนาคุณภาพ, 2561, น. 9) เป็นต้น

### หมวด 2 กลยุทธ์

1. แสดงหลักฐานว่า บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้ SWOT Analysis มีการทบทวน ยุทธศาสตร์ทุก 2 ปี จัดทำแผนกลยุทธ์ ตัววัด แสดงเส้นทางนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถ่ายทอดลงสู่ปฏิบัติผ่านระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และโครงการเชิงกลยุทธ์ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2561, น.8)
2. แสดงแผนด้านบุคลากร พัฒนาทักษะวิชาชีพ ศักยภาพผู้นำ จัดสรรงบประมาณสนับสนุน
3. แสดงแนวทางวิเคราะห์ความพร้อมด้านเงินและทรัพยากร จัดสรรทรัพยากรตามแผนมี การบริหารการเงินอย่างสมดุล มีนโยบายการไม่ก่อหนี้ค้างชำระ มีคณะกรรมการพิจารณางบประมาณกำกับแผน

### หมวด 3 ลูกค้า

1. แสดงหลักฐาน วิธีการและช่องทางรับฟังเสียงลูกค้า กำหนดผู้รับผิดชอบและสารสนเทศที่ ต้องการใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางให้ห้องสมุดทุกแห่ง ปรับปรุง ออกแบบการบริการ ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 11)
2. มีวิธีประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน โดยใช้มาตรฐานแบบ LibQUAL ครอบคลุมด้าน บริการและผู้ให้บริการ ด้านห้องสมุดแหล่งค้นคว้าและด้านทรัพยากรสารสนเทศ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2561, น. 12)
3. กำหนดคู่เทียบ ศึกษาข้อมูลคู่เทียบระดับต่างประเทศ ได้แก่ University of Malaya ใน ระดับประเทศ เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ฯลฯ แลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านช่องทางหลากหลาย
4. แสดงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน 11 ช่องทาง แสดงบนเว็บไซต์ “Voice of Customers” เป็นสารสนเทศเพื่อปรับปรุงระบบบริการ แก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน มีระบบแจ้งผลแก้ไข ต่อผู้ร้องเรียน

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1. แสดงหลักฐาน การสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร จำแนกความรู้และทักษะตามระบบงาน รวบรวม จัดเก็บในเว็บไซต์ “โครงสร้างองค์กร” และ “ฐานข้อมูลโครงการเชิงกลยุทธ์ประจำปี” ซึ่งดำเนินการต่อเนื่อง

2. มีวิธีการกำหนดแนวทางรักษาความปลอดภัยข้อมูลและสารสนเทศ กำหนดผู้รับผิดชอบควบคุมคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ จัดการข้อมูลให้พร้อมใช้งาน นำเชื่อถือ ด้วยวิธีการ

1.1 แผนบริหารความเสี่ยงและเตรียมพร้อมในสถานการณ์ฉุกเฉิน

1.2 ปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดในการใช้งานทรัพยากรอิเล็กทรอนิกส์ที่บอกรับ

(กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 14)

#### หมวด 5 บุคลากร

1. แสดงหลักฐานการจัดสรรอัตรากำลังตามโครงสร้างระบบงาน กำหนดสมรรถนะ คุณสมบัติพิเศษในตำแหน่ง กำหนดแนวปฏิบัติดูแลบุคลากรใหม่ เช่น ระบบพี่เลี้ยง กิจกรรมปฐมนิเทศ สร้างสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานผ่านกิจกรรมต่างๆ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 15)

2. แสดงวิธีการสร้างสภาพแวดล้อมของที่ทำงานให้มีสุขภาวะ ปลอดภัย จัดการสวัสดิการบุคลากร เช่น เงินยืมสำรองจ่ายสำหรับบุคลากรใหม่ ค่าตรวจสุขภาพ กำหนดผู้รับผิดชอบ สำรอง ปรับปรุงระเบียบสวัสดิการ เป็นต้น

3. มีแนวทางจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ส่งเสริมการทำงานแบบข้ามสายงาน ปรับโครงสร้างการทำงานให้ราบลง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรต่อเนื่อง

4. แสดงวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากร กำหนดปัจจัยความผูกพัน ใช้เครื่องมือ Happinometer 9 มิติ และระดับความผูกพัน 3 มิติ ได้แก่ SAY, STAY, STRIVE ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยและกำหนดเอง 9 ด้าน

5. มีแนวทางจัดการผลการปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อตกลงล่วงหน้า (PA) และการประเมินสมรรถนะ (Competency) ตามขั้นตอนและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัย และใช้ระบบการประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนแบบ Result-based (กองพัฒนาคุณภาพ 2562, น. 16)

#### หมวด 6 การปฏิบัติการ

1. แสดงหลักฐานการใช้ SIPOC กำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อออกแบบระบบงาน/กระบวนการ ใช้กลไก ตรวจสอบเยี่ยม PA Site Visit กำหนด OKRs ร่วมกัน แก้ไขปัญหาความล่าช้าจากห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ได้รับคุณค่าจากบริการ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 17)

2. แสดงวิธีการจัดการระบบสารสนเทศให้นำเชื่อถือ ได้แก่ กำหนดผู้ดูแลความถูกต้องของสารสนเทศ กำหนดสิทธิการเข้าใช้งานแต่ละระดับ ป้องกัน Hacker ตรวจสอบความปลอดภัย 24 ชม. ผ่านการ Remote

3. แสดงหลักฐานการเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยภาวะฉุกเฉิน มีคณะกรรมการกำกับเชิงนโยบาย ติดตั้ง Security Gate, CCTV ประชาสัมพันธ์ขั้นตอนรับสถานการณ์ฉุกเฉิน มีระบบประสานงานทำให้มีมาตรฐานบริการที่เท่าเทียมแม้ในภาวะฉุกเฉิน (กองพัฒนาคุณภาพ, 2561, น. 18)



ดังนั้น เพื่อให้คะแนนกระบวนการคงที่หรือเพิ่มสูงขึ้น หอสมุดฯ ต้องแสดงหลักฐานในหมวดต่างๆ ตามข้อกำหนดพื้นฐานและตามแนวทางการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ADLI กล่าวคือ (A-Approach) มีแนวทางเป็นระบบและมีประสิทธิผล (D-Deployment) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (L-Learning) ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ และ (I-Integration) เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและกระบวนการอื่น ให้เห็นอย่างชัดเจน (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2560, น. 3)

ในส่วนการวิเคราะห์ผลคะแนนประเมินผลลัพธ์ พบว่า หอสมุดฯ มีผลประเมินคะแนนตามแนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (LetCI หมวด 7) คงที่ในแถบที่ 2 (10-25%) ทั้งนี้มีการแสดงหลักฐานที่เป็นจุดเด่นในการดำเนินการหมวดผลลัพธ์ตามข้อกำหนดพื้นฐาน ดังนี้

## **หมวด 7 การนำเสนอผลลัพธ์**

### **7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ**

7.1.1 แสดงหลักฐานการรายงานผลการดำเนินการบางเรื่องที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน และมีระดับผลการดำเนินการบางเรื่องในระดับดี และบางเรื่องมีแนวโน้มที่ดี และ/หรือ อยู่ในระดับที่ดีกว่าคู่แข่ง เช่น การอบรมการใช้ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสืบค้น จำนวนผู้เข้ารับการอบรมโปรแกรม Turnitin จำนวนเงินที่ใช้ในการการจัดซื้อทรัพยากรสารสนเทศปีงบประมาณ 59-61 และการใช้บริการห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ Use on Web เป็นต้น (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 20)

### **7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า**

7.2.1 แสดงหลักฐานการรายงานผลลัพธ์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี ได้แก่ ผลลัพธ์ความพึงพอใจของห้องสมุด ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้า และผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทุกประเภทในด้านการบริการ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 22)

### **7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

7.3.1 แสดงหลักฐานการรายงานผลลัพธ์บางเรื่องในระดับดี บางเรื่องมีแนวโน้มที่ดี เช่น อัตรากำลังบุคลากรที่บรรจุทดแทนได้ครบถ้วนทุกตำแหน่ง จำนวนงบประมาณที่ใช้สนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 23)

### **7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร**

7.4.1 แสดงหลักฐานการรายงานผลลัพธ์บางเรื่องในระดับดี บางเรื่องมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เช่น ผลลัพธ์ความรับผิดชอบทางการเงิน ผลลัพธ์สนับสนุนชุมชน และผลการดำเนินงานตามโครงการตามยุทธศาสตร์ของหอสมุดฯ (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 24)

### **7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด**

7.5.1 แสดงหลักฐานการรายงานผลลัพธ์บางเรื่องในระดับดี บางเรื่องมีแนวโน้มที่ดีขึ้น เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหน่วยการใช้วารสารอิเล็กทรอนิกส์ โครงการ Giving to Mahidol Libraries และ อัตราส่วนความมั่นคงทางการเงิน (กองพัฒนาคุณภาพ, 2562, น. 25)

ดังนั้น เพื่อให้คะแนนหมวดผลลัพธ์เพิ่มสูงขึ้น หอสมุดฯ ต้องแสดงหลักฐานในหมวดต่างๆ ตามข้อกำหนดพื้นฐานและตามแนวทางการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ LeTCl กล่าวคือ (Le-Level) มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (T-Trend) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง

และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (C-Comparison) เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ และ (I-Integration) มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร ในรายงานการประเมินตนเองในปีต่อๆ ไปให้ชัดเจน (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2560, น. 4)

### ข้อเสนอแนะ

ควรมีการศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพขึ้นไป

### การนำไปใช้ประโยชน์

ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้ว่า หอสมุดฯ จะไม่ใช่สถาบันการศึกษา ไม่มีการเรียน-การสอน ไม่มีการจัดการหลักสูตร แต่ด้วยบริบทของหอสมุดฯ ที่เป็นส่วนงานสนับสนุนทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดำเนินการให้บริการวิชาการ องค์กรความรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้ หอสมุดฯ จึงได้ใช้กรอบคำถามในเกณฑ์ EdPEX ตามนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัยมหิดล มาประเมินตนเอง ค้นหาโอกาสพัฒนา เพื่อวางแผน ปรับปรุงระบบการดำเนินงานและทำให้ผลลัพธ์ดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการหอสมุดฯ อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น ผู้วิเคราะห์จึงใคร่สรุปแนวทางแห่งความสำเร็จตามหมวด สำหรับองค์กรที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เพื่อนำไปปรับใช้ตามบริบทขององค์กรต่อไป ดังนี้

**หมวด 1 การนำองค์กร** - ผู้นำระดับสูงต้องวางระบบการนำองค์กรด้วยตนเองทั้งก่อน-หลัง

**หมวด 2 กลยุทธ์** - มีระบบการจัดทำแผนกลยุทธ์ มุ่งเน้นการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม โดยชี้แจงให้ทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก เพื่อความเข้าใจทิศทางองค์กรที่ชัดเจน

**หมวด 3 ลูกค้า** - สร้างกระบวนการรับฟัง สื่อสารและสร้างความผูกพันกับลูกค้า อาทิ 1. รับฟังเสียงลูกค้า 2. วิเคราะห์ และกำหนดความต้องการลูกค้า 3. นำเสียงของลูกค้ามาปรับปรุงบริการ 4. สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า 5. ประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน 6. ติดตาม ทบทวน และปรับปรุง 7. จัดการข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงที เพื่อเรียกความเชื่อมั่น สร้าง ความพึงพอใจ/ความผูกพัน

**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** - เน้นการจัดการข้อมูล สารสนเทศในองค์กร ประกอบด้วย 1. ระบบสารสนเทศที่มีความพร้อมใช้งาน 2. ความปลอดภัยของระบบเครือข่าย /ระบบสำรองข้อมูล 3. ระบบ Network การใช้งาน Wi-Fi 4. ระบบสารสนเทศอื่น ๆ ที่พัฒนาขึ้นเองตามความต้องการ 5. การจัดการความรู้ (KM)

**หมวด 5 บุคลากร** - เน้นการสอน การพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1. วิเคราะห์ขีดความสามารถ อัตรากำลังด้านบุคลากร 2. สร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากร 3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4. ระบบพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร 5. ระบบการประเมินความผูกพันของบุคลากร

**หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ** - เน้นการกำหนดกระบวนการ - พัฒนาระบบงานให้เป็นส่วนสำคัญในแผนยุทธศาสตร์

**หมวด 7 การนำเสนอผลลัพธ์** - แสดงประสิทธิผล ระดับ แนวโน้ม ข้อมูลเปรียบเทียบที่เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ

### รายการอ้างอิง

- มหาวิทยาลัยมหิดล, กองพัฒนาคุณภาพ. (2559). รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) : หอสมุดฯ ประจำปี 2559. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- \_\_\_\_\_. (2560). รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) : หอสมุดฯ ประจำปี 2560. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- \_\_\_\_\_. (2561). รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) : หอสมุดฯ ประจำปี 2561. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- \_\_\_\_\_. (2562). คู่มือเตรียมรับการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มหาวิทยาลัยมหิดล. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- \_\_\_\_\_. (2562). รายงานการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) : หอสมุดฯ ประจำปี 2562. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา. (2558). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-2561. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- องค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2560). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2561-2562. กรุงเทพฯ: ตะวันออก.